

## **L'IMPACT DE LA DÉCROISSANCE ORGANISATIONNELLE CHEZ LES FONCTIONNAIRES : DIFFÉRENT OU NON SELON LE SEXE ET LE NIVEAU HIÉRARCHIQUE**

L'objectif de cette étude, menée auprès de 538 fonctionnaires fédéraux et provinciaux, est de vérifier si les changements organisationnels liés à la décroissance ont un impact différentiel sur la santé mentale et physique ainsi que sur les attitudes et comportements au travail, selon le sexe et la catégorie d'emploi des répondants. Les analyses de covariance multivariées ont montré l'influence de ces deux facteurs sur les réactions des répondants à la décroissance organisationnelle. Les implications pratiques de ces résultats seront discutées.

### **La décroissance organisationnelle**

Depuis le début des années 80, un vaste mouvement de réduction des effectifs a été amorcé dans bon nombre d'entreprises nord-américaines. Son ampleur et ses répercussions sur la vie de nombreux travailleurs ont retenu l'attention de politiciens, syndicats, employés, universitaires, etc. Bien qu'on ne dispose pas de données précises sur le nombre de personnes ayant perdu leur emploi durant cette période, Wright et Barling (1998) indiquent que durant les années 90, les mises à pied de personnel étaient de l'ordre de 74000 pour General Motors, 60000 chez IBM, 50000 chez Sears et 28000 chez Boeing. Même les administrations publiques, reconnues autrefois comme les champions en matière de sécurité d'emploi, n'y échappent pas et mettent en place des mesures de compression de personnel sans précédent. À titre d'exemple entre 1994 et 1997, l'administration publique fédérale du Canada procède à une réduction de 16,2% de ses effectifs, soit 38000 personnes (Commission de la fonction publique fédérale, 2001). De son côté, le gouvernement du Québec, à travers son programme de mise en retraite anticipée<sup>1</sup>, réduit les effectifs de la fonction publique de 37000 postes entre 1996 et 1998. (Secrétariat du conseil du trésor, 1998). Ainsi, avec de telles données, nombreux sont les chercheurs qui suggèrent que la décroissance organisationnelle demeure le phénomène organisationnel le plus important des années 80 et 90 et le plus impopulaire (Brockner, 1992; Cameron, 1996; Armstrong-Stassen, 1993; 1998a).

### **Le syndrome du survivant**

Si la réduction des effectifs permet de diminuer les coûts, notamment ceux reliés à la rémunération du personnel, son impopularité tient du fait qu'elle comporte de fâcheuses conséquences, tant pour les personnes congédiées, que pour les employés épargnés par la mise à pied et pour l'organisation. En effet, plusieurs études empiriques constatent que la décroissance organisationnelle est liée au syndrome du survivant, pathologie définie comme l'ensemble des attitudes, comportements et émotions adoptés et exhibés par les employés qui restent dans l'organisation après une restructuration majeure impliquant une réduction des effectifs (Doherty et Horsted, 1996; Lemire et Rouillard, 2000).

---

<sup>1</sup> Il s'agit du Programme de départs volontaires ou encore de la mesure de départs assistés, instauré dans le cadre de l'atteinte de l'objectif déficit zéro et qui a pris place de 1996 à 2001.

Plus concrètement, le syndrome du survivant se manifeste par différents symptômes, dont l'apparition des sentiments d'injustice, de méfiance, de frustration, de ressentiment, de déloyauté, d'insécurité d'emploi et de colère envers l'organisation (Ambrose, 1996; Brockner, 1988; Noer, 1993; Brockner, Konovsky, Cooper-Schneider Martin et Bies, 1994; Ashford, Lee et Bobko, 1989; Morrall, 1996). Outre les émotions négatives, on note chez les survivants une détérioration de la santé mentale qui se caractérise par une recrudescence de problèmes tels que l'angoisse, la dépression, l'épuisement professionnel et le stress (Brockner, 1988; Leana et Ivancevich, 1987; Krantz, 1985; Noer, 1993; Moore, Kuhrik, Kuhrik et Katz, 1996; Dekker et Schaufeli, 1995). Enfin, sur le plan de la performance, plusieurs études constatent une baisse de l'engagement envers l'organisation (Ashford et al., 1989; Armstrong-Stassen, 1998b; Grunberg, Anderson-Connolly et Greenberg, 2000; Luthans et Sommer, 1999), une diminution de la créativité, de l'autonomie, et une augmentation de la charge de travail auprès des survivants (Amabile et Conti, 1999).

Même si la grande majorité de ces problèmes sont ressentis par les professionnels et les syndiqués des organisations, il semble que les cadres soient également touchés par le syndrome du survivant. Ainsi, de récentes études menées à cet effet constatent que les cadres qui sont notamment responsables de la gestion du programme de licenciement dans leur organisation se sentent coupables et vivent un certain nombre de problèmes socio-affectifs, dont l'isolement social et l'apparition de conflits familiaux et organisationnels (Wright et Barling, 1998). En résumé, contrairement aux attentes, la décroissance organisationnelle n'aboutit pas au résultat escompté, soit un gain de productivité, puisque l'insécurité engendrée par celle-ci est fortement associée à l'apparition de troubles psychologiques et physiques chez le personnel; troubles se répercutant sur leur performance et, incidemment, sur celle de l'organisation.

### **Le rôle de la perception de la justice organisationnelle**

Selon certaines études, les employés qui conservent leur emploi à la suite d'une politique de licenciement massif ressentent plus de stress que leurs ex-collègues, victimes des compressions (Cobb et Kasl, 1977; Kaufman, 1982; Buss et Redburn, 1983, Armstrong-Stassen, 1998a). Ce stress serait non seulement lié à la perception des survivants quant à la justice avec laquelle les procédures de réduction ont été menées, mais également au sentiment d'impuissance ressenti face aux décisions de licenciement.

La justice organisationnelle bénéficie donc d'une attention particulière dans la littérature scientifique sur le syndrome du survivant. De nombreuses études, dont entre autres, celles de Brockner et Greenberg (1990), Greenhalgh, Lawrence et Sutton (1988), et Brockner (1992) ont permis de constater la complexité de cette variable, qui comporte plusieurs dimensions distinctes et complémentaires, dont les dimensions procédurale et interactionnelle.

Se basant sur la théorie de la justice développée par Homans (1961) et sur les études de Bies (1987) et de Thibaut et Walker (1975), Brockner et Greenberg (1990) suggèrent que la perception de l'équité dans le processus de réduction comporte un volet procédural qui réfère aux normes managerielles utilisées pour effectuer les coupures et réorganiser le travail. Ces normes doivent être conformes à la culture organisationnelle afin d'être perçues équitables (Brockner, 1992). Ainsi, si l'employeur ne choisit pas la bonne norme, il pourrait s'en suivre des conséquences néfastes en termes d'efficacité organisationnelle (Greenhalgh et al., 1988). De plus, l'évaluation de la justice procédurale est également fonction du degré de participation des différentes parties concernées dans la mise en œuvre des procédures liées au licenciement. Autrement dit, Brockner et Greenberg (1990) suggèrent que dans un contexte de mise à pied, les survivants s'interrogent sur l'équité des procédures managerielles qui ont présidé à la mise en

œuvre des coupures au sein des effectifs. Ainsi, pour que les survivants perçoivent de la justice vis-à-vis des procédures entourant le licenciement, il est important que les dirigeants considèrent les intérêts et les opinions des employés durant la mise en œuvre du changement (Leventhal et al., 1980; Thibaut et Walker, 1975, 1978; Brockner, 1992).

C'est à l'étude de Bies et Moag (1986), que l'on doit un autre volet de la justice organisationnelle, soit la justice interactionnelle. Ces auteurs ressortent l'importance de la communication ou de l'interaction dans la perception de la justice organisationnelle, ce qui les amènent à distinguer entre procédure, distribution des ressources et traitement (Paris, 1994). Ainsi, dans un contexte de réduction d'effectifs, les survivants peuvent attacher de l'importance à la manière avec laquelle les responsables les ont tenus au courant ou interagis avec eux (Brockner, Konovsky, Cooper-Schneider, Folger, Martin et Bies, 1994; Brockner, 1992). La perception de la justice organisationnelle est donc influencée par la qualité des relations interpersonnelles entre dirigeants et employés (Bies, 1987; Bies, Shapiro, et Cummings, 1988). En plus d'informer les survivants des changements qui s'opèrent dans leur organisation et de ceux qui restent à venir, il est important que les survivants ressentent que leurs dirigeants les considèrent avec dignité et respect (Bies et Moag, 1986; Folger et Bies, 1989; Greenberg, 1993). Cela favorise de meilleures relations entre employés et dirigeants et, par conséquent, les survivants perçoivent plus de justice organisationnelle dans leur milieu de travail. En résumé, les chercheurs ont montré que les survivants qui perçoivent de la justice organisationnelle lors des changements liés à la décroissance, sont productifs et performants dans leur travail. Toutefois, la grande majorité des études portant sur la décroissance organisationnelle, ont jusqu'ici été réalisées dans des organisations du secteur privé, secteur qui a été touché en premier par le vent des restructurations organisationnelles. Ainsi, l'objectif premier de cette étude est d'examiner la perception de la justice organisationnelle dans un autre contexte, soit le secteur public. Ainsi, il sera intéressant d'examiner si la perception de la justice organisationnelle y joue, là aussi, un rôle déterminant. Pour ce faire, deux niveaux de gouvernement ont été retenus, soient les fonctions publiques fédérale et québécoise.

### **Le sexe et/ou le poste le comme facteurs modulateurs du comportement du survivant**

En dépit de son ampleur et de son caractère récurrent, la décroissance organisationnelle demeure un phénomène relativement peu étudié (Armstrong-Stassen, 1993; 1998a). En effet, si certaines conséquences des politiques de compression des effectifs sont identifiées, il reste que les symptômes du syndrome du survivant ne sont pas encore totalement couverts par la recherche. De plus, au niveau des solutions à apporter pour assurer une meilleure gestion de la transition et surtout du bien-être des survivants, il est important de mieux comprendre leurs réactions. Ainsi, le second objectif de cette étude est d'examiner l'effet du sexe et du niveau hiérarchique sur les réactions des survivants. En d'autres mots, est-ce que les attitudes et les comportements des survivants sont différents selon qu'ils sont de sexe féminin ou masculin et/ou selon le poste qu'ils occupent dans l'organisation? Parmi les différentes approches théoriques qui proposent des explications aux réactions liées au stress ressenti ou vécu en milieu organisationnel, deux retiennent davantage l'attention: 1) l'approche du genre qui explique les réactions différentielles au stress par les différences liées au sexe; et 2) l'approche structurelle qui postule que la différence des réactions s'explique par l'appartenance à une catégorie d'emploi plutôt qu'à une autre (Jick et Mitz, 1985).

Selon l'approche du genre, les femmes et les hommes ne vivent pas similairement le stress et l'angoisse au travail. Jick et Mitz (1985) constatent qu'en dépit de la diversité des résultats obtenus, un consensus émerge quant au fait que les problèmes de santé associés au stress en milieu organisationnel se manifestent au niveau psychologique chez les femmes et physique

chez les hommes. Plus récemment, Sweney et McFarlin (1997), Kozlowski, Chaos, Smith et Heldung (1993) et Armstrong-Stassen (1998a) suggèrent que les femmes perçoivent plus d'injustice organisationnelle et seraient plus sujettes que les hommes à l'anxiété et au stress générés par l'annonce et la mise en œuvre d'une politique de mise à pied.

Selon l'approche structurelle, le poste occupé au sein de l'organisation est susceptible d'induire des manifestations différentes du syndrome du survivant. Lors d'une étude longitudinale réalisée auprès de 106 gestionnaires en début et mi-carrière, Allen, Freeman, Reizenstein et Rentz (1995) concluent que l'étape de carrière des cadres exerce une influence sur l'engagement envers l'organisation et la charge de travail. De plus, contre toute attente, ces auteurs constatent que les cadres en début de carrière sont beaucoup plus affectés par une restructuration organisationnelle que ceux se trouvant en mi-carrière et proposent plusieurs explications à cette observation, dont celle voulant que les gestionnaires en mi-carrière seraient susceptibles d'occuper un poste plus élevé dans la hiérarchie, ce qui leur permettrait d'avoir accès à davantage d'information eu égard à la restructuration. Cette suggestion est vérifiée par Armstrong-Stassen (1998a), qui a constaté une différence significative entre personnes de niveaux hiérarchiques différents eu égard à la perception de l'équité des procédures et le sentiment d'impuissance. Ses résultats ont montré que, comparativement aux employés, les cadres perçoivent plus d'équité et ont un sentiment d'impuissance moins élevé.

Quoique intéressants d'un point de vue théorique, de tels postulats de recherche méritent d'être examinés davantage, en comparant à la fois le sexe et le niveau hiérarchique des survivants. En effet, jusqu'ici la théorie du genre et la théorie structurelle ont été présentées en dualité ou de manière concurrente. La plupart des études abordant de manière exclusive, l'une ou l'autre de ces deux perspectives théoriques. Or, le sexe et le poste occupationnel du survivant sont susceptibles d'interagir en même temps sur la perception que ce dernier a quant à l'implantation de la politique de licenciement et, incidemment, sur sa réaction au stress engendré par le contexte de réduction. Autrement dit, il est possible que les femmes perçoivent plus d'injustice organisationnelle que les hommes, non pas du seul fait qu'elles sont de sexe féminin, mais parce qu'elles se retrouvent majoritairement dans des fonctions ne leur permettant pas d'avoir suffisamment de pouvoir et d'information pour juguler les sentiments d'insécurité, d'anxiété et d'injustice générés par l'annonce et la mise en œuvre de la politique de licenciement des sureffectifs organisationnels. Ainsi, pour vérifier les théories sur les différences de sexe et de niveaux hiérarchiques eu égard aux conséquences de la décroissance organisationnelle, nous suggérons que :

Hypothèse 1a : À la suite d'une réduction des effectifs, les femmes ressentent significativement plus d'injustice organisationnelle et donc plus d'émotions négatives (insécurité, impuissance) et plus de problèmes de santé (épuisement, dépression, problèmes de santé physique) que les hommes.

Hypothèse 1b : À la suite d'une réduction des effectifs, les survivants n'occupant pas un poste de gestion ressentent significativement plus d'injustice organisationnelle et donc plus d'émotions négatives (insécurité, impuissance) et plus de problèmes de santé (épuisement, dépression, problèmes de santé physique) que les survivants qui occupent un poste de gestion.

## Méthode

### Participants

La présente étude s'est déroulée auprès de plusieurs ministères de la Fonction publique québécoise et fédérale. Les employés de ces deux fonctions publiques ont reçu, par le biais du courrier interne de leur Association ou Syndicat respectif, une lettre de présentation de la recherche, un formulaire de consentement éclairé, le questionnaire, une enveloppe-retour affranchie, ainsi qu'une lettre du président de l'Association ou du Syndicat appuyant les démarches entreprises par les chercheurs. Les participants étaient assurés que leurs réponses demeuraient strictement confidentielles. Afin d'inciter le plus de travailleurs à participer à cette recherche, un message de rappel a été communiqué aux participants, deux semaines après qu'ils aient reçu le questionnaire. Des 1139 questionnaires acheminés par voie postale aux organisations sélectionnées, 541 questionnaires en provenance des deux administrations publiques, nous ont été retournés, ce qui constitue un taux de réponse de 47,5%. En raison du nombre élevé de données manquantes qu'ils comportaient, trois questionnaires ont été retirés de l'étude. Ainsi, des 538 répondants retenus pour la présente étude, 15% sont des cadres supérieurs et intermédiaires, 29% appartiennent à la catégorie des professionnels, 42% font partie du personnel de bureau et enfin, 13% proviennent des techniciens/ouvriers. De plus, 358 femmes et 174 hommes ont répondu au questionnaire. Treize personnes n'ont pu être identifiées quant à leur sexe ou à la profession exercée. En ce qui concerne le secteur d'appartenance, 46% des répondants travaillent pour le compte de la fonction publique québécoise, tandis que 54% des participants sont à l'emploi de l'administration publique fédérale. Enfin, la moyenne d'âge des participants est de 44 ans, le salaire moyen de 41532\$ et le nombre moyen d'années d'ancienneté, de 16 ans. Pour plus de détails, consulter le tableau 1.

**Tableau 1**  
**Caractéristiques socio-démographiques selon le sexe des participants**

|                             | Femmes<br>(N = 358) | Hommes<br>(N = 174) |
|-----------------------------|---------------------|---------------------|
| Âge (M)                     | 43                  | 46                  |
| Ancienneté (M)              | 15                  | 18                  |
| Secteur (N) :               |                     |                     |
| Provincial                  | 120 (22.6%)         | 125 (23.5%)         |
| Fédéral                     | 238 (44.7%)         | 49 (9.2%)           |
| Scolarité (N) :             |                     |                     |
| Secondaire 5 ou moins       | 121 (22.8%)         | 20 (3.8%)           |
| Technique                   | 88 (16.6%)          | 28 (5.3%)           |
| Premier cycle universitaire | 116 (21.8%)         | 95 (17.9%)          |
| Études supérieures          | 31 (5.8%)           | 30 (5.6%)           |
| Autre                       | 2 (0.4%)            | ----                |
| Catégorie d'emploi (N) :    |                     |                     |
| Cadre                       | 51 (9.7%)           | 27 (5.1%)           |
| Professionnel               | 71 (13.5%)          | 81 (15.4%)          |
| Personnel de bureau         | 183 (34.7%)         | 44 (8.3%)           |
| Technicien/ouvrier          | 48 (9.1%)           | 22 (4.2%)           |
| Salaire brut annuel (N) :   |                     |                     |
| 10 000\$ et 19 999\$        | 43 (8.1%)           | 2 (0.4%)            |
| 20 000\$ et 29 999\$        | 93 (17.5%)          | 18 (3.4%)           |
| 30 000\$ et 39 999\$        | 104 (19.6%)         | 29 (5.5%)           |
| 40 000\$ et 59 999\$        | 78 (14.7%)          | 80 (15.1%)          |

|                       |           |           |
|-----------------------|-----------|-----------|
| 60 000\$ et 79 999\$  | 33 (6.2%) | 44 (8.3%) |
| 80 000\$ et 120 000\$ | 5 (0.9%)  | 1 (0.2%)  |

## Le questionnaire

Le questionnaire mesurait plusieurs composantes du modèle théorique du syndrome du survivant. *La perception de l'injustice*. Composée de 14 énoncés traduits et adaptés de l'échelle 'Procedural justice' de Brockner, Wiesenfeld et Martin (1995). Cette échelle mesurait les perceptions des participants quant à deux aspects de la justice organisationnelle, soient la justice procédurale et la justice interactionnelle. À titre d'exemple, les questions formulées, portaient entre autres sur la possibilité de s'exprimer, sur l'écoute des préoccupations formulées par les employés etc. (justice interactionnelle) et sur le respect des normes édictées par la convention collective en vigueur, l'information fournie au sujet de procédures, etc. (justice procédurale). Tous les items ont été mesurés par des échelles en sept points de type Likert (1 = Très fortement en accord, 7 = Pas du tout en accord). L'alpha de Cronbach pour cette échelle est de .93.

*Le sentiment d'insécurité*. Pour mesurer les craintes exprimées quant à l'avenir de son emploi, nous avons développé une échelle de quatre items dont trois d'entre eux, sont une adaptation et une traduction d'items provenant de l'échelle développée par Jick (1979). Les énoncés portaient, entre autres, sur la peur d'être rétrogradé, de perdre temporairement ou définitivement son emploi, etc. Les items étaient mesurés par des échelles en 5 points de type Likert (1 = Très peu probable, 5 = Très probable). L'alpha de Cronbach pour cette échelle est de .73.

*La perception de l'impuissance*. L'échelle est composée de trois énoncés issus de la traduction et de l'adaptation de Gagné, Sénécal et Koestner (1997). Un exemple d'énoncé sur lequel les participants devaient se prononcer est le suivant : 'Mon impact sur ce qui se passe dans mon équipe est grand' Les items étaient mesurés par des échelles en 7 points de type Likert (1 = Pas du tout en accord, 7 = Très fortement en accord). L'alpha de Cronbach pour cette échelle est de .90.

*La dépression*. Cette échelle est composée de huit énoncés issus de la traduction et de l'adaptation de l'échelle 'Depressed Mood at Work' (Quinn et Shepard, 1974). Les participants devaient se prononcer, par exemple, sur les énoncés suivants : 'Je me sens triste' ou 'Je me sens désespérée en pensant à l'avenir' à l'aide d'échelles en 4 points de type Likert (1 = Jamais, 4 = très souvent). L'alpha de Cronbach pour cette échelle est de .87.

*L'épuisement*. L'échelle, composée de six énoncés, est une adaptation de l'inventaire de burnout de Maslach (Maslach et Jackson, 1986; v.f. Blais, Richer, Lachance et Dulude, 1991). Les participants devaient se prononcer, par exemple, sur les énoncés suivants : 'Je me sens émotionnellement vidé par mon travail' ou 'Je sens que je suis au bout de mon rouleau', à l'aide d'échelles en 4 points de type Likert (1 = jamais, 4 = très souvent). L'alpha de Cronbach pour cette échelle est de .81.

*Les problèmes de santé physique*. Cette échelle est composée de huit énoncés et a été développée par Blais, Lachance et Richer (1989). Les participants devaient se prononcer sur l'intensité des problèmes physiques qu'ils ressentaient, tels que les problèmes de dos ou les problèmes dermatologiques. Cette échelle de type Likert comportait 6 points (où 0 = aucun problème et 5 = intensité majeure). L'alpha de Cronbach pour cette échelle est de .76

## Les résultats

### MANCOVA, ANOVA et ONEWAY

Des analyses de covariance multivariées et univariées ont été menées pour examiner l'influence du sexe et du niveau hiérarchique sur l'ensemble des variables expliquées, tout en contrôlant l'influence de l'ancienneté. De plus, des tests Post-Hoc de Tukey ont été effectués pour identifier les différences significatives entre les quatre niveaux hiérarchiques. Une analyse multivariée de covariance 2 (sexe) x 4 (niveaux hiérarchiques) a été conduite sur l'ensemble des variables traduisant les sentiments des participants face au contexte de décroissance et leur état de santé, soient : le sentiment d'insécurité, le sentiment d'impuissance, la perception de l'injustice organisationnelle, la dépression, l'épuisement émotionnel, les problèmes de santé physique. Des ajustements ont été faits à cette occasion, pour contrôler l'influence de l'ancienneté. Ainsi, l'analyse de covariance multivariée révèle des effets principaux significatifs du sexe [F du critère Pillai's Trace (6, 510) = 2.58,  $p < .05$ ] et de la catégorie professionnelle [F du critère Pillai's Trace<sup>2</sup> (18, 1536) = 12.16,  $p < .001$ ], mais pas d'interaction entre ces deux facteurs [F du critère Pillai's Trace (18, 1536) = 1.18,  $p > .05$ ]. De plus, cette analyse ne révèle pas d'effet significatif de la covariable, soit l'ancienneté, [F du critère Pillai's Trace (6, 510) = 2.04,  $p > .05$ ]. Pour plus de détails, consulter le tableau 2.

**Tableau 2**  
**Analyse de covariance multivariée, selon le sexe et la catégorie d'emploi**  
**sur l'ensemble des variables**

| Variables indépendantes                  | Variables dépendantes       | F univariés | Degrés de liberté |
|--|-----------------------------|-------------|-------------------|
| Ancienneté                               | Sentiment d'insécurité      | 7.30, n.s.  | (6, 510)          |
|  | Sentiment d'impuissance     | 1.64, n.s.  |                   |
|  | Perception de l'injustice   | 0.06, n.s.  |                   |
|  | Dépression                  | 0.13, n.s.  |                   |
|  | Épuisement professionnel    | 0.03, n.s.  |                   |
|  | Problèmes de santé physique | 1.44, n.s.  |                   |
| Sexe                                     | Sentiment d'insécurité      | 4.57*       | (6, 510)          |
|  | Sentiment d'impuissance     | 4.95*       |                   |
|  | Perception de l'injustice   | 1.76, n.s.  |                   |
|  | Dépression                  | 0.75, n.s.  |                   |
|  | Épuisement professionnel    | 6.88**      |                   |
|  | Problèmes de santé physique | 3.69, n.s.  |                   |
| Catégorie d'emploi                       | Sentiment d'insécurité      | 32.92***    | (18, 1536)        |
|  | Sentiment d'impuissance     | 29.32***    |                   |
|  | Perception de l'injustice   | 12.78***    |                   |
|  | Dépression                  | 2.92*       |                   |
|  | Épuisement professionnel    | 2.99*       |                   |
|  | Problèmes de santé physique | 4.80**      |                   |
| Interaction : sexe et catégorie d'emploi | Sentiment d'insécurité      | 0.77, n.s.  | (18, 1536)        |
|  | Sentiment d'impuissance     | 0.98, n.s.  |                   |

<sup>2</sup> Le test du Box's M s'étant avéré significatif, les valeurs F de l'analyse de covariance multivariée (MANCOVA) que nous vous présentons dans les lignes qui suivent sont celles du critère Pillai's Trace.

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| Perception de l'injustice   | 2.02, n.s. |
| Dépression                  | 0.41, n.s. |
| Épuisement professionnel    | 1.33, n.s. |
| Problèmes de santé physique | 1.40, n.s. |

\*p < .05; \*\* p < .01; \*\*\* p < .001; n.s. = non significatif

### Comparaisons effectuées sur la base du sexe

Les analyses de variance univariées permettent de conclure que le sexe a un effet significatif univarié sur trois des six variables dépendantes, soient l'insécurité [F (6, 510) = 4.57, p < .05], le sentiment d'impuissance [F (6, 510) = 4.95, p < .05] et l'épuisement [F (6, 510) = 6.88, p < .01]. Ainsi, les femmes indiquent vivre plus d'insécurité par rapport à leur emploi ( $\underline{M}$  = 11.05) que leurs collègues masculins ( $\underline{M}$  = 10.23). Quant au sentiment d'impuissance, il est significativement plus élevé chez les femmes ( $\underline{M}$  = 11.08) que chez les hommes ( $\underline{M}$  = 10.13). Finalement, les femmes sont significativement plus épuisées ( $\underline{M}$  = 12.52) que les hommes ( $\underline{M}$  = 11.61).

### Comparaisons effectuées sur la base de la catégorie professionnelle

Les analyses de variance univariées permettent de conclure que le niveau hiérarchique a un effet significatif sur toutes les variables dépendantes à l'étude, soient l'insécurité [F (18, 1536) = 32.92, p < .001], le sentiment d'impuissance [F (18, 1536) = 29.32, p < .001], la perception de l'injustice organisationnelle [F (18, 1536) = 12.78, p < .001], la dépression [F (18, 1536) = 2.92, p < .05], l'épuisement [F (18, 1536) = 3, p < .05] et les problèmes de santé physique [F (18, 1536) = 4.80, p < .01]. Pour savoir où se situent précisément les différences quant aux niveaux hiérarchiques, des tests de comparaison Post-Hoc de Tukey ont été réalisés (voir tableau 3). Ainsi, les cadres indiquent vivre moins d'insécurité ( $\underline{M}$  = 9.06) que les membres du personnel de bureau ( $\underline{M}$  = 13.24) et les techniciens/ouvriers ( $\underline{M}$  = 11.96). L'insécurité vécue par les professionnels est moins importante ( $\underline{M}$  = 8.80) que celle ressentie par les employés de bureau et les techniciens/ouvriers.

**Tableau 3**  
Moyennes et écarts-types selon les catégories d'emploi des répondants

|                           | Cadres<br>N = 79            | Professionnels<br>N = 153   | Personnel de bureau<br>N = 228 | Techniciens/<br>ouvriers<br>N = 70 |
|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------------|------------------------------------|
| Sentiment d'insécurité    | 9.06 <sup>a</sup><br>(.41)  | 8.80 <sup>ab</sup><br>(.29) | 13.24 <sup>ab</sup><br>(.24)   | 11.96 <sup>ab</sup><br>(.43)       |
| Sentiment d'impuissance   | 7.36<br>(.45)               | 10.23<br>(.32)              | 12.99<br>(.26)                 | 12.17<br>(.48)                     |
| Perception de l'injustice | 56.86 <sup>a</sup><br>(1.7) | 69.13 <sup>a</sup><br>(1.2) | 68.01 <sup>a</sup><br>(1.01)   | 69.04 <sup>a</sup><br>(1.8)        |
| Dépression                | 11.27 <sup>a</sup><br>(.40) | 12.13<br>(.29)              | 12.83 <sup>a</sup><br>(.24)    | 13.06 <sup>a</sup><br>(.43)        |
| Épuisement professionnel  | 11.84                       | 11.81 <sup>a</sup>          | 12.13                          | 13.05 <sup>a</sup>                 |

|                             |               |                            |                            |                            |
|-----------------------------|---------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
|                             | (.36)         | (.26)                      | (.21)                      | (.39)                      |
| Problèmes de santé physique | 4.07<br>(.44) | 3.65 <sup>a</sup><br>(.32) | 4.24 <sup>a</sup><br>(.26) | 5.66 <sup>a</sup><br>(.47) |

<sup>ab</sup> indiquent les endroits où on retrouve des différences significatives

On note enfin, au sujet de l'insécurité, une différence significative entre les employés de bureau et les techniciens/ouvriers. Les premiers vivant plus d'insécurité que les seconds. En ce qui concerne le sentiment d'impuissance face au travail, il est moins présent chez les cadres ( $\underline{M}$  = 7.36) que chez toutes les autres catégories d'employés, soient les professionnels ( $\underline{M}$  = 10.23), le personnel de bureau ( $\underline{M}$  = 12.99) et les techniciens/ouvriers ( $\underline{M}$  = 12.17). Quant aux professionnels, ils indiquent vivre dans une proportion moindre le sentiment d'impuissance face à leur travail, comparativement au personnel de bureau et aux techniciens/ouvriers. En ce qui a trait à la perception de l'injustice organisationnelle, il existe une différence significative entre les cadres, d'une part, et toutes les autres catégories d'emploi, d'autre part. En effet, les cadres indiquent que les procédures leur semblent significativement moins injustes ( $\underline{M}$  = 55.86) que les professionnels ( $\underline{M}$  = 69.13), le personnel de bureau ( $\underline{M}$  = 68.01) et les techniciens/ouvriers ( $\underline{M}$  = 69.04). Quant à la dépression, une différence significative apparaît entre les cadres, d'une part, et le personnel de bureau et les techniciens/ouvriers, d'autre part. Ainsi, la dépression sévit moins chez les cadres ( $\underline{M}$  = 11.27), comparativement au personnel du bureau ( $\underline{M}$  = 12.83) et aux techniciens/ouvriers ( $\underline{M}$  = 13.06). L'épuisement professionnel, quant à lui, laisse entrevoir une différence significative entre deux catégories d'emplois. Les professionnels indiquent souffrir moins d'épuisement ( $\underline{M}$  = 11.81) que les techniciens/ouvriers ( $\underline{M}$  = 13.05). Finalement, pour ce qui est de l'occurrence des problèmes de santé physique, les résultats montrent que les techniciens/ouvriers en vivent plus ( $\underline{M}$  = 5.66) que les professionnels ( $\underline{M}$  = 3.65) et le personnel de bureau ( $\underline{M}$  = 4.24).

## Discussion

Cette étude avait pour objectif de mieux comprendre les réactions des fonctionnaires survivants à la réduction des effectifs. Ainsi, l'examen des réactions des fonctionnaires s'est effectué selon deux approches théoriques, soit la théorie du genre (Kozlowski et al., 1993; Armstrong-Stassen, 1998a; Sweney et McFarlin, 1993) et la théorie structurelle (Allen et al., 1995; Armstrong-Stassen, 1998a). Les résultats obtenus ont permis de valider partiellement chacune de ces approches. En effet, selon la variable examinée, le sexe et la catégorie d'emploi peuvent expliquer les réactions différentielles des survivants à la décroissance organisationnelle. Par ailleurs, certains chercheurs ont montré l'importance de l'ancienneté pour expliquer les réactions différentielles des survivants au licenciement (Armstrong-Stassen, 1998a). Selon ces derniers, une politique de licenciement basée sur le nombre d'années de service entraîne plus d'inquiétude chez les employés nouvellement arrivés que chez les plus anciens. De plus, puisque les survivants ayant cumulé plus d'années de service ont un réseau d'information et de soutien plus important que leurs collègues plus récemment embauchés, leurs réactions seraient moins négatives. Cette variable a donc été incluse comme covariable dans les analyses.

Contrairement aux attentes, les résultats ont montré que l'ancienneté n'avait aucune influence sur les sentiments qu'ont les survivants face au contexte de décroissance et sur leur état de santé. Par ailleurs, ce résultat pourrait s'expliquer par le fait que la grande majorité des fonctionnaires qui ont répondu au questionnaire est à l'emploi de la fonction publique depuis plusieurs années.

En effet, seulement 3% des participants travaillent à la Fonction depuis 5 ans ou moins, ce qui correspond néanmoins à la réalité socio-démographique du secteur public.

D'autre part, l'approche du genre, qui suggère que les femmes sont plus sensibles à un événement stressant que les hommes, est partiellement confirmée. En effet, les résultats permettent de constater que les femmes ressentent plus d'insécurité face à l'avenir de leur emploi, se sentent plus impuissantes face aux décisions prises et sont plus épuisées que leurs collègues masculins. En revanche nos hypothèses n'ont pas été confirmées au sujet de la dépression, des problèmes de santé physique ainsi qu'au niveau de la perception de l'injustice organisationnelle. Ceci dit, les études relevant de l'approche du genre ont jusqu'à ce jour présenté des faiblesses méthodologiques en ce sens qu'aucune d'entre elles n'a été en mesure de comparer des hommes et des femmes occupant les mêmes fonctions. Ainsi, il s'est avéré impossible de savoir si les différences observées entre les travailleurs des deux sexes étaient dues à des différences de sexe, comme une plus grande propension des femmes à avouer leurs problèmes d'ordre émotionnel, ou à d'autres facteurs, comme le fait que les hommes et les femmes soient soumis à des sources de stress différentes. Dans le même ordre d'idées, il a été suggéré que les femmes, majoritaires dans les emplois ne disposant pas de pouvoir, soient plus affectées que les hommes par l'insécurité d'emploi engendrée par la mise en œuvre d'une politique licenciement. Ainsi, les facteurs de sexe et de niveau hiérarchique ne seraient pas complètement indépendants l'un de l'autre (Armstrong-Stassen, 1998a).

Jusqu'ici, peu d'études ont vérifié empiriquement la théorie voulant que le niveau hiérarchique ait une incidence sur la réaction des survivants. En travaillant avec un échantillon permettant la comparaison entre les femmes et les hommes de même niveau hiérarchique, la présente recherche a réussi à combler cette lacune. Les résultats obtenus montrent l'importance de la catégorie d'emploi dans les réactions des survivants, tant au niveau de leurs sentiments face au contexte de la décroissance qu'au niveau de leur état de santé. En effet, les survivants qui occupent un poste de pouvoir dans l'organisation subissent moins les effets pervers de la décroissance que les autres. Ces résultats pourraient être expliqués par le fait que, comparativement aux autres employés, les cadres détiennent plus d'informations, ce qui les rendrait moins inquiets ou angoissés face à l'avenir et plus en accord avec les mesures prises pour réduire le personnel (Armstrong-Stassen, 1993, 1998a). De tels résultats mettent en exergue le rôle fondamental de la perception de la justice organisationnelle sur les réactions du survivant en contexte de réduction des effectifs organisationnels. En effet, de nombreuses recherches ont montré que la perception de la justice organisationnelle est associée au climat organisationnel ainsi qu'à la santé des survivants (Rinfret, 2000; Ngo Manguelle et Rinfret, 2001, 2002). Or, dans cette étude, on constate que les cadres constituent la catégorie d'employés qui perçoit le plus de justice organisationnelle lors de la mise en place des procédures de licenciement et qui souffre le moins des conséquences de la réduction des effectifs.

Ceci nous amène donc à discuter des implications pratiques des résultats. Dans le but de favoriser le sentiment de justice organisationnelle chez les survivants, il serait important d'impliquer les employés de tous les niveaux dans les décisions organisationnelles et de les informer. En adoptant un style de gestion participative, c'est-à-dire où les employés prennent part aux décisions organisationnelles relatives à la décroissance, les survivants se sentiraient plus impliqués dans l'organisation et ils percevraient, en retour, qu'ils sont traités justement et équitablement. Pour donner cette image, les dirigeants devraient, notamment, demander l'avis de leurs employés quant aux décisions organisationnelles, leur donner l'opportunité d'exprimer leur point de vue quant aux changements et les consulter avant de prendre des décisions importantes les concernant. Plus concrètement, cela suppose que les survivants comprennent les normes

utilisées pour effectuer la réduction des effectifs et comment les décisions entourant la mise à pied ont été effectués.

Par ailleurs, il est important de reconnaître les limites inhérentes aux résultats de la présente étude et de proposer des avenues de recherches futures. Tout d'abord, on ne saurait généraliser les résultats de cette étude à l'ensemble du marché du travail puisque les participants de cette étude proviennent de la fonction publique québécoise et de l'administration publique fédérale canadienne. Or, si la plupart de ces employés ont bénéficié d'un programme de retraite sur une base volontaire et avec des compensations financières intéressantes, il n'en va pas de même pour l'ensemble des personnes travaillant dans le secteur privé. Aurait-on eu les mêmes résultats si, par exemple, les règles de mises à pied avaient été différentes? Dans un second temps, d'autres facteurs pourraient expliquer le comportement des survivants, dont entre autres, le degré d'exposition à la restructuration (Grunberg, Anderson-Connolly et Greenberg, 2000) et le fait d'être ou non le seul pourvoyeur du revenu familial (Armstrong-Stassen, 1998a). D'une part, il est suggéré qu'un employé ayant vécu plus d'une fois un plan de réduction de personnel soit fragilisé et présente davantage de problèmes psychologiques qu'un employé qui en serait à sa première expérience de restructuration. Enfin, les personnes issues d'une famille au sein de laquelle elles constituent l'unique membre disposant d'un revenu seraient plus angoissées que celles qui peuvent compter sur le revenu du conjoint.

En conclusion, cette étude permet l'avancement des connaissances dans le domaine. En effet, il semble que la fonction occupée par le survivant exerce une influence significative sur beaucoup plus d'éléments liés au syndrome du survivant que les deux autres déterminants, soit le sexe et l'ancienneté. En effet, des analyses supplémentaires ont été effectuées en tenant compte de la catégorie d'emploi, afin de vérifier l'effet isolé du sexe sur les variables dépendantes. Les résultats de ces analyses montrent que le sexe n'a qu'une influence mineure lorsqu'on compare des personnes appartenant à la même catégorie d'emploi. Plus précisément, les différences significatives sont apparues entre les cadres féminins et masculins sur l'épuisement et entre le personnel de bureau de sexe féminin et masculin sur l'épuisement et les problèmes de santé physique. Ainsi le sexe n'a aucune influence sur les autres variables dépendantes lorsqu'on compare les personnes exerçant le même type de fonction. Aussi, l'étude propose des stratégies d'intervention pour prévenir les effets néfastes de la décroissance. Ainsi, des programmes visant à modifier la culture organisationnelle et le style de leadership des dirigeants pourraient être des moyens d'intervention efficaces pour contrer le syndrome du survivant. Contrairement à ce que plusieurs gestionnaires pourraient penser, la baisse motivationnelle et les problèmes de santé psychologique des survivants semblent être davantage liés à la responsabilité organisationnelle, qu'individuelle. Les dirigeants ont donc un rôle important à jouer dans la gestion du mieux-être au travail.

## Références

- Adams, J. Stacy, "Inequity in Social Exchange", *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2, Leonad Berkowitz (ed.), New York, Academic Press Inc., (1965), 267-299.
- Allen, Tammy D., Freeman, Deena M., Reizenstein, Richard C., and Rentz, Joseph O., "Just another transition? Examining survivors' attitudes over time", *Paper presented at the Academy of Management*, Vancouver (August 1995), BC, Canada.
- Amabile, Teresa M. and Conti, Regina, "Changes in the work environment for creativity during downsizing", *Academy of Management Journal*, 42 (December 1999), 10-30.
- Ambrose, Delorese, *Healing the downsized organization*, New-York, Harmony Books, 1996.

- Armstrong-Stassen, Marjorie “Survivor’s reactions to a workforce reduction: A comparison of blue-collar workers and their supervisors”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 10 (December 1993), 334-339.
- Armstrong-Stassen, Marjorie, “The effect of gender and organizational level on how survivors appraise and cope with organizational downsizing”, *Journal of Applied Behavioral Science*, 34 (June 1998a), 125-142.
- Armstrong-Stassen, Marjorie, “Downsizing the federal government: A longitudinal study of manager’s reactions”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15 (December 1998b), 310-321.
- Ashford, Suzan J., Lee, Cynthia and Bobko, Philip, “Content, Causes, and Consequences of job Insecurity: A Theory-based Measure and Substantive Test”, *Academy of Management Journal*, 32 (December 1989), 803-829.
- Begley, Thomas M., “Coping strategies as predictors of employee distress and turnover after an organizational consolidation: A longitudinal analysis”, *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 71 (December 1998), 305-329.
- Bies, Robert J., “The predicament of injustice: The Management of moral outrage”, *Research in organizational behaviour*, Cummings, L. L. et Staw, B. M. (ed.), Greenwich, CT, JAI Press, (1987), 289-319.
- Bies, Robert J. and Moag, Joseph S. (1986). “Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness”, *Research on Negotiation in Organizations*, vol. 1, p. 43-55.
- Blais, Marc R., Lachance, Lise et Richer, S., *Une mesure des problèmes de santé*, Manuscrit non publié, Laboratoire de motivation et de qualité de vie, Université du Québec à Montréal, (1989).
- Blais, Marc R., Richer, S., Lachance, L., et Dulude, D. M., “Validation de la version française de l’inventaire de burnout de Maslach”, *Communication présentée au congrès de la SQRP (Novembre 1991)*, Trois-Rivières, Québec.
- Brockner, Joel, “The Effects of Work Layoffs on Survivors: Research, Theory, and Practice”, *Research in Organizational Behavior*, 10 (1988), 213-255.
- Brockner, Joel, “Scope of justice in the workplace: How survivors react to co-worker layoffs”, *Journal of Social Issues*, 46 (1990), 95-106.
- Brockner, Joel, “Managing the Effects of Layoffs on Survivors”, *California Management Review*, 34 (Winter 1992), 9-28.
- Brockner, Joel and Greenberg, Jerald, “The Impacts of Layoffs on Survivors: An Organizational Justice Perspective”, *Applied Social Psychology and Organizational Settings*, John S. Carroll (ed.), New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, (1990), 45-76.
- Brockner, Joel, Konovsky, Mary, Cooper-Schneider, Rochelle, Folger, Robert, Martin, Christopher and Bies, Robert J., “Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss”, *Academy of Management journal*, 37 (April 1994), 397-409.
- Brockner, Joel, Wiesenfeld, Batia, and Martin, Christopher, “Decision frame, procedural justice, and survivor’s reactions to job layoffs”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 63 (July 1995), 59-68.
- Buss, Terry F. and Redburn, F. Stevens, *Mass unemployment: Plant closings and community mental health*, Beverly Hills, CA: Sage, 1983.
- Cameron, K. S., “Strategic organizational downsizing: An extreme case”, *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*, (1996, August) Cincinnati, Ohio, 1996.
- Commission de la fonction publique fédérale “Profil démographique de la fonction publique fédérale pour les exercices de 1994 à 1997” [www.psc-cfp.gc.ca/]; [http://www.psc-cfp.gc.ca/research/demographics/communities/ps\\_demo\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/research/demographics/communities/ps_demo_f.htm). [Accès le 14 juin 2001].
- Cobb, S., and Kasl, S. V. (1977). *Termination: the consequences of job loss* (Report No. 76-1261). Washington, DC: National Institute for Occupational Safety and Health Research.

- Dekker, Sidney W. A. and Schaufeli, Wilmar B., "The Effects of Job insecurity on Psychological Health and Withdrawal: A Longitudinal Study", *Australian psychologist*, 30 (1995), 57-63.
- De Witt, Rocki-Lee, Trevino, Linda K. and Mollica, Kelly A., "The Influence of Eligibility on Employees' Reactions to Voluntary Workforce Reductions", *Journal of Management*, 24 (5) (1998), 593-613.
- Doherty, Noeleen and Horsted, Jim, "Re-engineering people: The forgotten survivors", *Business Change and Re-engineering*, 3 (January 1996), 39-46.
- Folger, Robert and Greenberg, Jerald, "Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3 (1985), 141-183.
- Gagné, Marylène, Sénécal, Caroline and Koestner, Richard "Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation", *Journal of Applied Social Psychology*, (1997), 1222-1240.
- Greenhalgh, Leonard, Lawrence, Anne T. and Sutton, Robert I., "Determinants of Work Force Reduction Strategies in Declining Organizations", *Academy of Management Review*, 13 (1988), 241-254.
- Grunberg, Leon, Anderson-Connolly, Richard and Greenberg, Edward S., "Surviving layoffs: The effects on organizational commitment and job performance", *Work and Occupations*, 27 (February 2000), 7-31.
- Homans, Georges C., *Social Behavior, Its Elementary Forms*, Harcourt, Brace & World Inc., 1961.
- Jick, Todd D. and Mitz, Linda F., "Sex differences in work stress", *Academy of Management Review*, 10 (1985), 408-420.
- Kaufman, Harold G., *Professionals in search of work: Coping with the stress of job loss and unemployment*. New York: John Wiley, 1982.
- Kozlowski, Steve W. J., Chao, Georgia T., Smith, Eleanor M. and Heldung, Jennifer, "Organizational downsizing: Strategies, interventions, and research implications". *International review of industrial and organizational psychology*, Vol. 8, Cooper, Cary L. and Robertson, Ivan T. (eds.), New York, NY: John Wiley et Sons, 1993, 263-332.
- Krantz, James, "Group process under conditions of organizational decline", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 21 (February 1985), 1-17.
- Leana, Carrie R., and Ivancevich, John M., "Involuntary job loss: Institutional interventions and a research agenda", *Academy of Management Review*, 12 (April 1987), 301-312.
- Leiter, Michael P., Clark, David and Durup, Josette, "Distinct Models of Burnout and Commitment among Men and Women in Military", *Journal of Applied Behavioral Science*, 30 (1994), 63-82.
- Lemire, Louise et Rouillard, Christian, "La réduction des effectifs dans la fonction publique fédérale du Canada : par-delà la dérive biomédicale du syndrome du survivant" *Proposition de communication, Université d'été de l'Institut international d'audit social (IAS), Aix en Provence (France Août/Septembre 2000)*, (2000) ENAP, Québec, 26 p.
- Leventhal, Gerald S., "What Should be Done with Equity Theory?, New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships", *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, Kenneth J. Gergen, Martin S. Greenberg et Richard S. Willis (ed.), New York, Plenum Press, (1980), 27-55.
- Leventhal, Gerald S., Karuza, Jurgis Jr., et Fry, William R. "Beyond Fairness: A theory of Allocation Preferences", *Justice and Social Interaction, Experimental and Theoretical Contributions from Psychological Research*, Gerold Mikula (ed.), Suisse, Hans Huber Publishers, 1980, 167-218.
- Luthans, Brett C., Sommer, Steven M., "The impact of downsizing on workplace attitudes", *Group and Organization Management*, 24 (March 1999), 46-70.
- Moore, Shirley, Kuhrik, Marilee, Kuhrik, Nancy, Katz, Barry, "Cooping with Downsizing: Stress, Self-Esteem and Social Intimacy", *Nursing Management*, 27 (March 1996), 28-30.

- Morall, Abraham Jr., *The Effect of Downsizing Survivors Perceived Inequity: Impact and Perception*, doctoral dissertation, Nova Southeastern University, University Microfilms International, 1996.
- Nelson, Adrian, Cooper, Cary. L. and Jackson, Paul R., “Uncertainty amidst change: The impact of privatization on employee job satisfaction and well-being”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68 (March 1995), 57-71.
- Ngo Manguelle, Christiane et Rinfret, Natalie. “La décroissance organisationnelle : examen de ses répercussions sur la santé et la qualité de vie au travail des employés de la fonction publique québécoise”. *Conférence prononcée lors du colloque organisé par le Syndicat de la fonction publique du Québec. Québec, 18 et 19 octobre 2001*, 2001, 15 p.
- Ngo Manguelle, Christiane et Rinfret, Natalie (2002). “La décroissance organisationnelle : examen de ses répercussions sur les fonctionnaires et les cadres de la fonction publique québécoise”, *Sources-ENAP*, 17(Janvier/Février 2002), 3-4.
- Noer, David M., *Healing the wounds, overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*, San Francisco, CA, Jossey-Bass management series, 1993.
- Paris, Brigitte, *Les effets d'une mise à pied sur le sens d'engagement des survivants à l'égard de leur employeur*, Travail dirigé I, mémoire de maîtrise, Université du Québec à Hull, 1994.
- Quinn, Robert P., and Shepard, Linda J., *The 1972-73 Quality of Employment Survey*, Michigan: University of Michigan, Institute of Social Research, 1974.
- Rinfret, Natalie, “L'impact de la décroissance organisationnelle sur les employés de la fonction publique québécoise”, *Sources-ENAP*, 15(Septembre/Octobre 2000), 3-4.
- Secrétariat du conseil du trésor, *Rapport annuel 1997-1998*, Les Publications du Québec, Sainte-Foy (Québec), Gouvernement du Québec, 1998.
- Sweney, Paul D., and McFarlin, Dean B., “Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice”, *Journal of Organizational Behavior*, 18 (1997), 83-98.
- Thibaut, John and Walker, Laurens, “A theory of procedure”, *California Law Review*, 66 (1978), 541-566.
- Thibaut, John and Walker, Laurens, *Procedural Justice, a Psychological Analysis*, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Inc., 1975.
- Tyler, Tom R. and Bies, Robert J. “Beyond Formal Procedures: The Interpersonal Context of Procedural Justice”, *Applied Psychology and Organizational Settings*, Carroll, John S. (ed.), New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Inc., 1990, 77-98.
- Wright, Barry and Barling, Julian, “‘The executioner’s song’ : Listening to downsizers reflect on their experiences”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 15, (December 1998), 339-355.